

# Kracht van mensen bij langdurig arbeidsverzuim

Leni Beukema<sup>1</sup>

*Langdurig arbeidsverzuim is een hardnekkig probleem in de Nederlandse politieorganisatie. Zo'n 4 % van de medewerkers is langer dan drie maanden afwezig. Voor het programma Versterking Professionele Weerbaarheid van de Nationale Politie hebben we onderzoek verricht naar mogelijkheden om veerkracht van mensen te vergroten bij terugkeer naar werk na zo'n langdurige periode van arbeidsverzuim. Dit onderzoek levert aanknopingspunten voor adequate omgang met de problematiek van langdurig verzuim. Van belang bleken regie van medewerkers over hun reïntegratie-traject, wederkerigheid in de relatie tussen leidinggevende en politiemedewerker, meer kennis over Post Traumatische Stress Stoornis (PTSS) en oorzaken daarvan en actieve omgang met diversiteit in de organisatie.*

## **Aanleiding voor het onderzoek**

Politie Nederland heeft in 2011 het programma 'Versterking Professionele Weerbaarheid' opgezet met drie hoofddoelstellingen:

1. Versterking van de veerkracht van politieambtenaren
2. Vergroten van het vakmanschap van politieambtenaren
3. Vergroten van de (operationele) inzetbaarheid bij de politie.

Onderdeel van dit programma is het project 'Iedereen doet mee', dat in het voorjaar van 2013 in vijf eenheden en bij de Dienst ICT van Politie Nederland is gestart en is gericht op het terugdringen van langdurig arbeidsverzuim. In het kader van dit project is door TNO kwantitatief onderzoek uitgevoerd naar achtergronden van arbeidsverzuim van drie maanden en langer binnen Politie Nederland (Huis e.a., 2014). Daarnaast is gezocht hoe met een gerichte investering door specialisten snelle oplossingen kunnen worden ingezet. Al werkenderweg werd duidelijk dat bij een deel van de medewerkers die verzuimen vragen rond zinge-

---

Dr. Leni Beukema is Lector Duurzaam HRM bij het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen en lid van het landelijk netwerk van HRM-lectoren

ving rond het werk liggen. De projectleiding constateerde dat “het gaat om vragen die de individuele politieambtenaar raken, maar evenzeer de politieorganisatie zelf: welke ruimte is er om mensen in moeilijke omstandigheden adequaat in te zetten? En met adequaat bedoelen we dan passend in de ontwikkeling van de betreffende medewerker en van de organisatie als geheel.” (Ditewig, 2014)

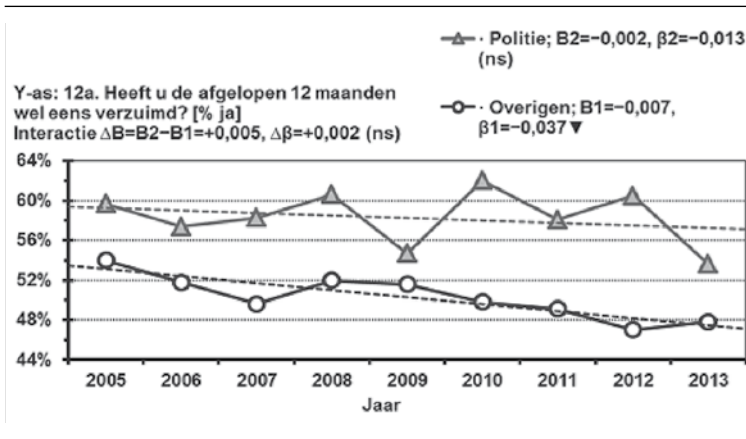
Er was dan ook behoefte aan onderzoek dat vanuit de gevonden kwantitatieve kennis behulpzaam was bij het vinden van aanknopingspunten voor een dergelijke aanpak. We kozen voor een kwalitatieve pilot, waarin zicht gekregen wordt op onderliggende handelingsmechanismen in de organisatie die de benodigde ruimte voor adequate oplossingen mogelijk maken dan wel belemmeren. Centraal staan verhalen van individuele politieambtenaren die langer dan drie maanden te maken hebben met arbeidsverzuim in de context van Politie Nederland. We formuleerden vraagstellingen op meerdere niveaus. Op individueel niveau werd gekeken naar drijfveren van politieambtenaren voor hun werk en de aansluiting daarvan bij de werkplek. Op het niveau van de organisatie stond de vraag centraal welke gemeenschappelijke thema's in de afzonderlijke trajecten naar voren komen die zicht bieden op voor de politieorganisatie relevante aanknopingspunten voor versterking van (morele) weerbaarheid van politieambtenaren. Dit artikel richt zich met name op de laatste vraag.

### **Kader van het onderzoek**

Het gemiddeld ziekteverzuim in Nederland daalt al een aantal jaren. In 2014 was het ziekteverzuim op het laagste punt sinds 1996, zo meldt het CBS. Was het (geregistreerde) ziekteverzuim in het tweede kwartaal van 2011 4,1%, in dezelfde periode drie jaar later bedroeg dit 3,9% (bron: CBS, 24 november 2014). Bewerking van de gegevens uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, uitgevoerd door Huis e.a. (2014), laat zien dat de situatie bij de politie wat betreft verzuimfrequentie minder rooskleurig is.

Ook de verzuimduur bij de politieorganisatie is relatief hoog. In het TNO-onderzoek is ongeveer de helft van de Nationale Politieorganisatie onder de loep genomen (31,246 medewerkers). Daarvan verzuimden 1280 medewerkers langer dan drie maanden, wat neerkomt op 4,1% (Huis e.a., 2014. P.15). De duur van het verzuim onder deze groep medewerkers blijkt uit het TNO-onderzoek eveneens lang: het gemiddelde verzuim is 420 dagen, dat wil zeggen bijna 14 maanden (p.44). Daarmee staat het reïntegratiebeleid van de politie hoog op de agenda.

De literatuur over duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren (2011), De Lange (2014), Brouwer, De Lange, Van der Mei, Wessels, Koolhaas,



Figuur 1.1 Verzuimfrequentie voor de politie en overige werknemers in Nederland. Bron: NEA 2005 t/m 2013 (uit Huis e.a., 2014, p. 1).

Bultmann, Van der Heijden, Van der Klink (2012)) wijst op het belang van het zoeken naar vermogens en motivatie van mensen om hun werk optimaal te kunnen doen. Bovendien is de fit tussen persoon en diens werkomgeving essentieel voor het vinden van aanknopingspunten voor duurzame inzetbaarheid. In de literatuur over reïntegratie combineren Coenen- Hanegraaf en Valkenburg (1998, 2012) beide uitgangspunten in de individuele vraaggerichte benadering. Waar deze benadering in oorsprong is ontwikkeld bij reïntegratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt blijkt ze ook bruikbaar in de context van mensen die al werkzaam zijn op de arbeidsmarkt (Beukema & Vd Vlist, 2001). Uitgegaan wordt van de mogelijkheden en drijfveren van mensen in de context waarin zij zich bevinden, van de persoon als handelende actor in het eigen traject en van de kwaliteit van de interactie, de wederkerigheid tussen persoon en omgeving (in dit geval de werkorganisatie). Wederkerigheid impliceert dat enerzijds medewerkers zich aan kunnen passen aan de regels en gebruiken van de organisatie en anderzijds kan de organisatie tegemoet proberen te komen aan wensen en mogelijkheden van medewerkers. Wanneer in het traject aangesloten wordt op mogelijkheden en drijfveren kan dit de weerbaarheid van deze persoon versterken. Wanneer bovendien persoon en werkomgeving goed matchen kan er een positieve beweging op gang komen, waarmee aanknopingspunten gevonden kunnen worden voor een passende reïntegratie.

Duurzame inzetbaarheid bij de politie wordt op een specifieke manier beïnvloed door de aard van het werk: politiewerk kan ingrijpend zijn voor de mensen 'in het blauw': de situaties waarin zij geconfronteerd worden met heftige incidenten (huiselijk geweld, lijkvindingen, verstoringen van de openbare orde, etc.) zijn niet zeldzaam. Van Beek e.a. (2013) constateren dat de bevlogenheid van politieambtenaren groot

is ten opzichte van vergelijkingsgroepen (bijv. marechaussees, gevangenismedewerkers, politiemedewerkers in het buitenland) en dat de werksituatie gemiddeld genomen geen duidelijk nadelige gevolgen voor de psychosociale gezondheid met zich mee lijkt te brengen. Politie-medewerkers in Nederland wijken op het punt van mentale gezondheid niet noemenswaardig af van de genoemde vergelijkingsgroepen. Dit positieve beeld van de gemiddelde politiemedewerker neemt niet weg dat uit een studie over de periode tussen 1989 en 1994 bleek dat in Nederland vijf tot zeven procent van de politiemensen na het meemaken van ingrijpende of traumatische gebeurtenissen een posttraumatische stressstoornis ontwikkelde (Carlier, Lamberts, & Gersons, 1994, in: Smit e.a. 2013). Tot nu toe is het thema PTSS vooral kwantitatief onderzocht vanuit de effectiviteit van behandeling (Smit e.a., 2013) en vanuit het oogpunt van psychosociale gezondheid van politiemedewerkers (Van Beek e.a., 2013). De omgang met dit fenomeen in de politieorganisatie zelf is tot nu toe onderbelicht gebleven, terwijl Van Velden e.a. (2012) op basis van een uitgebreide literatuurstudie wijzen op het belang van organisationele stressoren zoals werkdruk, conflicten, reorganisaties etc. bij het ontwikkelen van PTSS. Vandaar dat we het thema PTSS expliciet in het onderzoek hebben opgenomen.

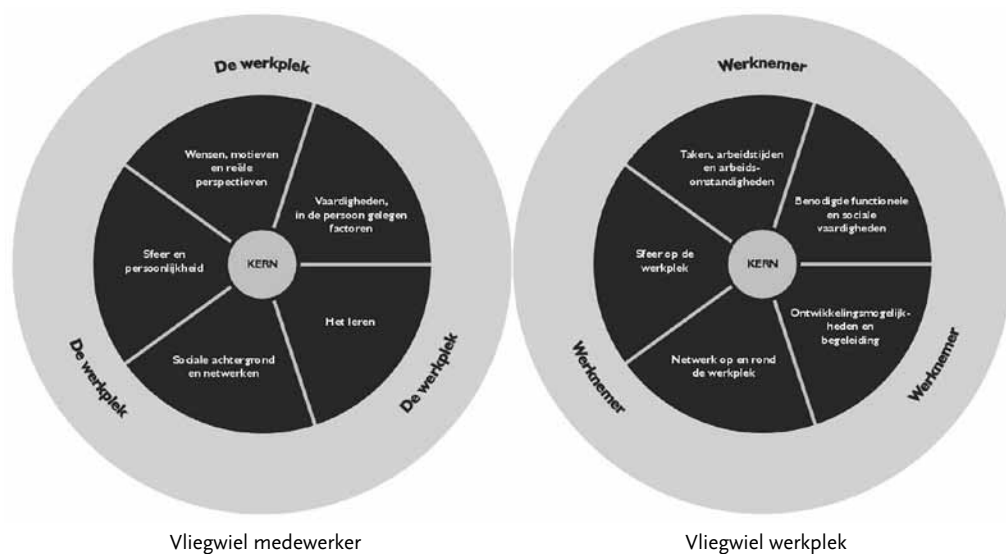
### **Onderzoeksstrategie en -opzet**

We hebben handelingsonderzoek als onderzoeksstrategie toegepast (Coenen, 2012), dat wil zeggen dat het handelen van mensen centraal staat: wat gebeurde er voordat iemand ziek wordt, wat zijn factoren die hebben geleid tot verzuim, hoe acteren verschillende betrokkenen in de periode van reïntegratie? Juist in het handelen komt naar voren hoe de organisatie dagelijks reilt en zeilt. Door het bestuderen van dat handelen en de betekenis ervan voor individu en organisatie kan concreet zicht ontstaan op aanknopingspunten voor adequate reïntegratie processen bij langdurig verzuim.

Die aanknopingspunten liggen in de 'grondpatronen' in de interactie tussen individuen en de organisatie. Met een grondpatroon wordt bedoeld op de manier waarop mensen in hun dagelijks handelen in interactie met anderen de organisatie vorm geven. Mensen zijn uniek en leveren op eigen wijze hun bijdrage aan het reilen en zeilen in de organisatie. Tegelijkertijd heeft de organisatie bepaalde kaders, routines, verhoudingen etc. die dat individueel handelen mede sturen. Dat impliceert wederkerigheid in de relatie tussen individu en organisatie, dat wil zeggen dat in elk individueel verhaal ook (een deel van) het verhaal van de organisatie is te vinden en dat de organisatie dus het nodige kan leren van (de som van) de individuele verhalen.

We hebben bij de dataverzameling de individuele betekenisgeving als startpunt genomen en een narratieve benadering, zodat het proces van werk-verzuim-reïntegratie in beeld kon komen vanuit de beteke-

nis daarvan voor degene die zich in de situatie van arbeidsverzuim bevindt. We hebben daarbij ook gekeken naar acties en reacties als er veranderingen voorgesteld en/of doorgevoerd werden. Het zogenaamde ‘vliegwiel’ (Coenen-Hanegraaf & Valkenburg, 2012; Beukema, 2015) van de medewerker uit de individuele vraaggerichte benadering werd in de pilot ingezet om op zoek te gaan naar de kern of drijfveren van de mens met zijn of haar grondpatronen. De kern van de medewerker sluit aan bij de intrinsieke motivatie van de medewerker. Met andere woorden: als aangesloten wordt bij de drijfveren die iemand voor het werk heeft kan er een vliegwiel in gang gezet worden waardoor er een positieve spiraal kan ontstaan. De buitenste rand van het vliegwiel geeft de omgeving weer waarbinnen de medewerker functioneert, in deze pilot is dat de politieorganisatie Nederland. Het gaat immers om het in kaart brengen van de ontwikkelmogelijkheden van de medewerker in relatie tot de politieorganisatie. Deze context wordt gevisualiseerd in het vliegwiel van de “werkplek”.



### Vertellers

In het onderzoek zijn negen casussen opgenomen. De selectie van de gesprekspartners (vertellers) heeft random plaatsgevonden, namelijk door navraag bij de betrokken vijf eenheden. Deze uitvraag is stopgezet toen er 12 namen waren, die op volgorde van binnenkomst zijn benaderd, drie mensen zagen af van deelname omdat zij dit een te grote belasting vonden. Van de negen vertellers hadden er drie PTSS bij de start van het arbeidsverzuim, het verzuim van een persoon was veroorzaakt door een dienstongeval, voor drie mensen gold dat zij fysieke klachten had-

den die niet direct werk gerelateerd waren en voor twee mensen waren burn-out klachten oorzaak van het arbeidsverzuim. Achteraf was een vergelijking met het TNO-rapport (Huis e.a., 2014) mogelijk. Daaruit bleek dat in de pilot respondenten met fysieke oorzaken voor verzuim iets minder vertegenwoordigd zijn (vier van de negen versus 50% van de door TNO geanalyseerde dossiers). Psychische oorzaken van verzuim zijn derhalve iets oververtegenwoordigd. Vooral de diagnose PTSS is sterker vertegenwoordigd (drie van de negen vertellers versus 7,5% van de door TNO geanalyseerde dossiers).

Privacy was in deze pilot essentieel. De vertellers werkten vrijwillig mee en hadden geen toestemming nodig van hun leidinggevende. Het was aan hen zelf of zij dit wel of niet bekend willen maken bij hun leidinggevende. De verhalen zoals in de rapportage zijn opgetekend, zijn voorgelegd aan de deelnemers. Zij hebben allemaal toestemming gegeven om dit op deze wijze te plaatsen.

Wanneer uit de gesprekken bleek dat er mogelijkheden naar voren kwamen voor een kansrijke aanpak, kon de betrokken medewerker dit via de leidinggevende doen. Als er andere zaken nodig waren om te regelen in het kader van de voorliggende problematiek, heeft de projectleider van de pilot zich ingezet om te bezien hoe dit mogelijk gemaakt kan worden

### ***Verzamelen en analyseren van gegevens***

Per persoon is minimaal één en in de meeste gevallen twee gesprekken gevoerd. De vliegwielen waren de basis voor het stellen van vragen. Het is niet zo dat de vragen in het vliegwiel “afgevinkt” werden, ze kunnen gezien worden als een richtlijn/hulpstructuur voor het gesprek. Het gesprek is met goedvinden van de betrokken medewerker opgenomen. Mocht een tweede gesprek nodig zijn om naar de volgende stap te gaan, dan werd ook dit opgenomen en letterlijk uitgetypt.

Na het informatieve gesprek volgde een collectieve analyse van het transcript met de groep gespreksvoerders van de pilot, bestaande uit een achttal coaches verbonden aan de politie. Wat zijn de thema's van de medewerker om wie het gaat en zit er een rode draad in de thema's van alle gesprekken die zijn gevoerd, is een vraag die onder andere besproken zal worden. Na deze analyse gingen we terug naar de verteller. Vragen die dan naar voren kwamen zijn: Hebben we de goede analyse? Zijn we belangrijke zaken vergeten? Zo nodig werden aanvullende vragen gesteld. Soms vond deze terugkoppeling per mail of telefonisch plaats, soms in levende lijve.

Waar mogelijk was er een idee voor een mogelijke aanpak en was het de bedoeling dat de verteller ook daadwerkelijk stappen zette. Voor de pilot was vervolgens de vraag: heeft het geholpen om de weerbaarheid van de verteller te versterken? Wat heeft goed geholpen en wat juist niet?

De negen verhalen zijn verhalen van individuele politiemensen. We hebben daarom steeds per persoon een aantal grondpatronen benoemd, die voor de interactie tussen die persoon en de organisatie wezenlijk van invloed zijn geweest op de omgang met het arbeidsverzuim. Op basis daarvan hebben we aandacht besteed aan de overeenkomsten die we in die afzonderlijke grondpatronen kunnen vinden. Daarmee kregen we zicht op grondpatronen die voor de organisatie als geheel van belang zijn bij de aanpak van arbeidsverzuim.

## Resultaten

### *De kern van de zaak*

Op individueel niveau zijn de drijfveren van de vertellers voor het werk bij de politie uiteraard divers, want individueel gekleurd. Toch springt een belangrijke motivatie voor het politiewerk eruit omdat deze door bijna alle vertellers is genoemd: iets betekenen voor mensen.

*“Vergeet niet, je bent 1 keer geïnfecteerd met het virus en dat raak je nooit meer kwijt...het rechtvaardigheidsgevoel wat erbij hoort.”*

*“In de eerste van de havo/vwo wist ik al dat ik bij de politie wilde. ... De actie sprak me aan. Ook dat je in heftige situaties het kleine verschil kan maken, bijvoorbeeld bij een slechtnieuwsgesprek... Dan betekenen je iets voor mensen.”*

*“Ik vind de politieorganisatie nog steeds mooi, het werk van de politie vind ik nog steeds super... Het is midden in de maatschappij staan, je kunt wat betekenen voor mensen.”*

Vanuit deze motivatie is het belang van het vakmanschap door meerdere mensen expliciet genoemd als belangrijke drijfveer voor het werk. Mensen hebben zich ook als persoon heel sterk aan dat vak verbonden en zoeken de ruimte om een persoonlijke invulling aan dat vak te geven.

*“De ene keer is het bonnen schrijven en de andere keer bemiddelen... Ik probeer altijd mensgericht te werken, als ik een bon uitschrijf leg ik ook uit waarom we dat doen.”*

*“Ik heb in de loop der jaren behoorlijk wat wijkagenten zien komen en gaan en ik heb er ook redelijk wat begeleid om op een gegeven moment wat stappen te maken... Dat houdt in dat je op een gegeven moment een bepaalde plicht krijgt op de inhoud van het werk.”*

Dit werkt op verschillende manieren uit. Voor iedereen blijkt erkenning en waardering door leidinggevend en collega's essentieel. Wanneer die erkenning ontbreekt wordt dat snel persoonlijk opgevat. Voor (vooral) oudere agenten is het betreurenswaardig dat er nogal wat veranderingen zijn opgetreden in de manier waarop zij hun werk kunnen doen: minder met mensen, meer standaardisatie en administratie. Datgene waarmee zij zich geïdentificeerd hebben valt weg, zij voelen zich aangetast in hun rechtvaardigheidsgevoel en dat kan onzekerheid en frustratie met zich meebrengen.

Als het gaat om aanknopingspunten om een positieve ontwikkeling in te zetten zien we drie scenario's in de individuele verhalen terug:

1. In twee gevallen werken medewerker en organisatie samen aan een adequate terugkeer naar het werk. We zien dit bij iemand, waar haar leidinggevende en zij in goed overleg vervangend werk op niveau hebben gevonden. We zien dit recent bij een ander, waar de leidinggevende zich heeft verdiept in PTSS en de verteller (met steun van zijn netwerk) aangeeft waar hij het liefst terecht zou willen komen.
2. In drie gevallen zien we dat mensen zelf het initiatief nemen om zich te ontwikkelen en de organisatie faciliteert, maar zich in het traject zelf passief opstelt. Iemand volgt een opleiding en wil daarmee zijn blik verbreden. Twee anderen zoeken zelf nieuwe plekken om hun werk uit te voeren en dat wordt door hun leidinggevend gedoogd zolang er geen formele bezwaren zijn.
3. In vier gevallen zien we dat de organisatie niet gericht is op het ontwikkelen van mensen en hen soms juist niet faciliteert in het vinden van een oplossing voor hun situatie. Voor een verteller is een nieuwe functie beschikbaar, maar zitten een aantal regels in de weg die leidinggevend met moeite opzij kunnen zetten; Iemand anders krijgt in acht jaar slechts een keer een in zijn ogen passende functie aangeboden, die weer ophoudt als de betreffende leidinggevende vertrekt. En twee personen geven aan door de organisatie niet geholpen te worden in hun ziekteproces en soms versterken leidinggevend in hun beleving (bedoeld of onbedoeld) het ziekteproces zelfs.



### **Grondpatronen**

We hebben vijf thema's gevonden die het individuele niveau ontstijgen en van belang zijn bij de aanpak van langdurig arbeidsverzuim. Deze thema's blijken sturend in de manier waarop mensen in de context van de politieorganisatie in hun alledaagse praktijk met elkaar omgaan met langdurig verzuim. Tegelijkertijd wordt de gang van zaken die bij deze thema's is gevonden in het handelen van individuele actoren voortdurend gereproduceerd; slechts een enkele keer slaagt men erin de bestaande routines te doorbreken en nieuwe wegen in te slaan. Deze thema's zijn:

#### *Voorkomen van verbroken relaties.*

Uit alle verhalen blijkt het belang van wederkerige communicatie over het arbeidsverzuim. Dat is in positieve zin het geval (bijvoorbeeld een chef die ziet dat er iets niet goed gaat, een leidinggevende die de moeite neemt zich te verdiepen in PTSS, iemand die zich uitgebreid voorbereid op een gesprek met de leidinggevende en bedrijfsarts).

*"Ik had mijn eigen verslag en plan van aanpak geschreven en me goed voorbereid. Ik heb mijn hele verhaal verteld, wat ik zelf had gedaan om te genezen, hoe ik mijn reïntegratie zag. Ik heb voor het eerst dat ik bij de politie werkte complimenten gehad van de ARBO-arts en degene van de afdeling HRM, dat ze dit nog nooit hadden meegemaakt. Dat sterkte mij weer."*

Het is ook in negatieve zin een kern in veel van de verhalen. Mensen voelen zich in de kou staan, hebben in hun ogen niet voldoende kansen gehad om te re-integreren, worden wantrouwend etc. Communicatie is hier soms afwezig, indirect, met verschillende frequenties en niet altijd met als voldoende ervaren respect.

Zo vertelt iemand in wie door de leiding het vertrouwen is opgezegd:

*"Bijvoorbeeld toen ik na een halfjaar op het werk kwam... en ik moest helemaal achter in de gang zijn bij de leidinggevende. En het is echt waar, ik kom de lift uit, ik loop de gang in en ik zie minstens vijf, zes man kletsen op de gang. En ze kijken me aan ... en werkelijk waar, ze vluchten allemaal hun kamer in, en er is niemand die zegt hoe is het met jou joh. Niemand!"*

*"Ik heb vier maanden thuis gezeten zonder ook maar één signaal. Niets."*

#### *Willekeur in reïntegratie.*

Communicatie vanaf de start van het verzuim is nodig om tot een systematische aanpak te kunnen komen. Uit het laatste citaat blijkt dat hier niet altijd sprake van is. Dit is niet eenmalig, meerdere vertellers geven aan de gang van zaken rond reïntegratie niet altijd te kunnen

volgen. Bovendien is de omgang met regels in een flink aantal verhalen willekeurig gelopen en voelden mensen zich aan hun lot overgelaten.

*“En het is nu zover dat ik zelf allerlei baantjes aan het zoeken ben en volgende week ga ik in een andere eenheid kijken. Daar ben ik gevraagd, want ik ken natuurlijk heel veel mensen.”*

*“Dus dat hele traject van re-integreren, weer opereren en weer re-integreren, zelf heb ik alles moeten regelen. De plaats van reïntegratie, wanneer ik ging re-integreren, de duur van de reïntegratie, alles.”*

#### *Onbekendheid met PTSS.*

Binnen Politie Nederland is de aandacht voor PTSS de laatste jaren sterk toegenomen. In een van de verhalen waren zowel collega's als leidinggevende al in een vroeg stadium alert. Nadat collega's haar situatie benoemden, volgde een gesprek met de leidinggevende.

*“Hij zei, weiffie, ik zag het al aan je ogen. En toen voelde het bij mij als oooh, ppfff, wat fijn!....En nou, prima, meteen uit de noodhulp gehaald en een mooi vervangend project gedaan dat ook best veel verantwoordelijkheid gaf.”*

Dat voldoende kennis en aandacht geen overbodige luxe is geven een aantal verhalen van mensen die met PTSS te kampen hebben duidelijk aan. Dat geldt zowel voor degene die PTSS heeft als voor diens (werk) omgeving. Een verteller heeft zijn hoop gevestigd op een nieuwe leidinggevende en bereidt het gesprek met hem goed voor, samen met zijn psycholoog en de sociaal belangenbehartiger van de bond:

*“Het doel was om in ieder geval kenbaar te maken van wat er nu speelt... maar vooral ook een plan van aanpak te maken. Dat moest ook wel, want er was niks geregeld... Ik heb hem even kort mijn beleving verteld en waar ik mee bezig was. Naarmate het gesprek vorderde werd hij steeds stiller. Hij zei ook, ik ben zwaar onder de indruk.”*

PTSS grijpt diep in het persoonlijk leven van mensen, maar ook van hun omgeving die ook van groot belang blijkt bij het zoeken naar wegen om te re-integreren. De vrouw van een verteller geeft aan gebeld te zijn door het bedrijfsmaatschappelijk werk, waarbij zij in eerste instantie dacht dat het om haar welbevinden ging.

*“Op een gegeven moment voel ik dat het gesprek een kant opgaat dat ze mij allemaal dingen over hem gaat vragen en dat vond ik niet fijn. Dat vond ik helemaal niet fijn... Daarna was ik gewoon ook zo boos. Maar ook de teleurstelling van, goh, ook eens iemand die iets aan mij vraagt. Maar nee hoor!”*

*Omgang met verscheidenheid.*

Politiewerk is teamwerk, waarbij mensen samenwerken op basis van vertrouwen. De bijbehorende groepsprocessen lijken ruimte te bieden aan mensen die ‘aan het plaatje’ voldoen, maar minder aan mensen die wat afwijkend van het gemiddelde zijn (zie ook Van Poeijer, 2011). In een aantal verhalen wordt duidelijk dat naarmate men minder aan het profiel van de ‘gemiddelde politiefunctionaris’ voldoet, men zich eerder buitengesloten voelt. Zo vertelt iemand dat hij een driedaagse cursus communicatie kreeg aangeboden toen hij om een studie vroeg om zijn horizon te verbreden:

*“Want ze zeiden: je kan niet goed communiceren... en dat verwijt heb ik later ook gehoord, dus kennelijk zit er een kern van waarheid in. Maar ja, als je denkt dat je binnen drie dagen iemand te kunnen leren communiceren, dan gaat dat niet lukken.”*

Een ander voelt zich in zijn capaciteiten genegeerd:

*“In mijn ogen was ik nog tot zoveel in staat. En ik heb wel eens gezegd in de richting van een denktank of ontwikkelen of lesgeven of wat dan ook. Maar ik werd overal bij vandaan gehouden.”*

*Aandacht voor ontwikkeling.*

Ontwikkeling in het werk blijkt voor de vertellers een belangrijke rol te spelen. Dit is niet alleen in het laatste citaat het geval. Ook wanneer mensen meer mogelijkheden hebben dan hun functie hen biedt kan de frustratie hierover bijdragen aan het ontstaan van arbeidsverzuim.

*“Ik zit op een junior-functie, heb wel vier of vijf keer gesolliciteerd op een ietwat hogere functie en daar ben ik steeds op afgewezen. Ik had niet de kwaliteiten. Ik heb wel eens gevraagd: hebben jullie mijn CV gelezen? Ja dat hadden ze... Niet echt niet, nog niet. Ze weten nog steeds niet wat ik allemaal gedaan heb.”*

Maar ook bij reïntegratie blijkt het heilzaam wanneer ontwikkeling in het werk een aandachtspunt blijft. Werk op niveau is van groot belang:

*“Ik heb nu geen leuke baan. Moet je luisteren, ik heb een tijdverdrijf.”*

*“Ik ben blij dat ik mijn studie heb... en als dit hele gedoe voorbij is dan ga ik iets zoeken wat in het verlengde van mijn studie ligt.”*

**Conclusies en discussie**

In het algemeen is het totstandbrengen van een voor beide partijen adequate balans tussen rechten en plichten rond langdurig arbeidsverzuim een kwestie die om een open dialoog (‘het goede gesprek’) vraagt.

Voor beide partijen is het van belang zich af te vragen hoe die balans tot stand gebracht kan worden om daar vervolgens in openheid over te kunnen praten. Het gaat niet om het toedekken van verschillen van mening of belangen, maar juist om het transparant maken daarvan. De hulpbronnen van leidinggevers (als vertegenwoordigers van de organisatie) zijn groter dan van degene die met het verzuim kampt en niet zelden in een kwetsbare situatie verkeert. Het onderkennen van dit verschil in positie is cruciaal om een goede dialoog aan te kunnen gaan. Dat betekent zich inleven in de positie van de ander, diens waarde voor de organisatie en diens beleving van ziekte of stress. Van de medewerker vraagt een dialoog om redelijk inzicht in de eigen situatie, zo actief mogelijk omgaan daarmee, vertrouwen in de leidinggevende en -bij het ontbreken daarvan- openheid om dit aan te kaarten. De organisatie biedt vervolgens de mogelijkheid om een ander aanspreekpunt te zoeken.

De verhalen uit deze pilot laten zien dat deze uitgangspunten vrij vaak afwezig zijn. Het gesprek over deze uitgangspunten in de organisatie lijkt om een cultuuromslag te vragen, maar kan op zichzelf ook juist gezien worden als startpunt van deze cultuuromslag.

In de conclusies spreken we van voorlopige antwoorden op de gestelde vragen omdat op basis van negen verhalen uiteraard moeilijk algemene uitspraken over de hele politieorganisatie gedaan kunnen worden. Toch is het waardevol om de gemeenschappelijke thema's uit die negen verhalen te benoemen als startpunt van een discussie binnen de organisatie. De vraag is dan: zijn deze grondpatronen voor anderen herkenbaar en compleet? De leden van de onderzoeksgroep hebben deze vraag ook vanuit hun eigen kennis over en ervaring met de politieorganisatie bevestigend beantwoord, reden te meer om de thema's aan anderen voor te leggen. Ook de TNO-rapportage (Huis, Houtman & Kallen, 2014) geeft hier aanleiding toe. Er zijn een aantal overeenkomstige conclusies te vinden, uiteraard in andere bewoordingen. Zo wordt ook door hen bijvoorbeeld gewezen op onduidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheid, op mogelijke verbetering in opleiding en ondersteuning van leidinggevers op dit terrein en op specifieke de problematiek van PTSS.

De betekenisgeving van hun situatie door de mensen die het betreft werpt een levendig en herkenbaar licht op de vaak als abstract ervaren kwestie van langdurig verzuim, zo blijkt uit de reacties op het onderzoeksrapport. De narrative approach is dan ook een waardevolle aanvulling op gangbare onderzoeksmethoden en biedt in een pilot als deze aanknopingspunten voor gezamenlijk handelen door belangrijke thema's op begrip te brengen, dat wil zeggen gezamenlijke taal die behulpzaam kan zijn bij het gesprek over aanpak en prioriteiten. 'Dossiers' worden mensen en het wordt duidelijk dat een individuele benadering hand in hand dient te

gaan met een gezamenlijke aanpak van betrokken actoren. Dat opent voor HRM-ers nieuwe mogelijkheden om op een betekenisvolle manier naar de kwestie van langdurig verzuim te kijken en juist de relatie tussen individu en organisatie als aandachtspunt te nemen. In die zin maakt het onderzoek duidelijk dat het geheel meer is dan de som der delen.

### ***Aanbevelingen voor de (HRM-)praktijk***

Vanuit de algemene conclusies zijn we tot een aantal meer concrete aanbevelingen gekomen, die in de gewenste discussie een rol kunnen spelen:

- Al bij de start van het arbeidsverzuim is het nodig in gesprek te gaan over de oorzaak ervan en over de stappen die beide partijen kunnen ondernemen om tot een oplossing te komen. Juist inzicht in de verschillende stappen en het bijbehorende tijdspad kan het verschil in tijdsbeleving tussen degene met verzuim en de organisatie verkleinen. De Wet Poortwachter biedt aanknopingspunten voor een dergelijk gesprek, omdat in deze wet de contactmomenten zijn benoemd. Algemene kennis over deze stappen is nodig, aangevuld met kennis over arbeidsvoorwaardelijke aspecten van het verzuim enerzijds en dialogische gespreksvoering anderzijds. Bovendien blijkt het vinden van adequaat vervangend werk (zo nodig aangevuld met gedeeltelijke ziekmelding) behulpzaam bij het herstel.
- Speciale aandacht vraagt omgang met PTSS. Informatie is nodig over hoe PTSS die direct veroorzaakt wordt door de meegemaakte incidenten aangepakt kan worden en organisationele bronnen van PTSS vermeden kunnen worden. De aandacht voor PTSS in de organisatie neemt inmiddels toe, maar intensiever en gericht voorlichten is gewenst om te voorkomen dat het ziekteproces door een inadequate bejegening versterkt wordt.
- Bij langdurig verzuim wordt vaak een groot beroep gedaan op het thuisfront. In de verhalen zijn vooral partners, maar ook kinderen betrokken bij de omgang met en aanpak van het verzuim. Aandacht voor deze betrokkenheid vanuit de organisatie is van belang voor partners en kinderen om voldoende energie te houden. Bovendien kan een systemische benadering herstel en terugkeer naar werk bevorderen.
- Leidinggeven gaat – in het kader van deze pilot – om gerichtheid op de ontwikkeling van medewerkers, ook van degenen die te kampen hebben met arbeidsverzuim. Van belang blijkt: tijdig signaleren, faciliteren van vervangend werk op niveau, meedenken over toekomstperspectieven. Uit de verhalen blijkt de rol van de leidinggevende cruciaal, een rol die niet altijd even adequaat opgepakt wordt. Het is

van belang dat leidinggevendenden zicht hebben op hun eigen sterke en zwakke punten en zo nodig communicatie over verzuim en herstel delegeren.

### Literatuur

- Beek, I. van, T.W. Taris & W.B. Schaufeli (2013), *De psychosociale gezondheid van politiepersoneel. Onderzoek uitgevoerd in opdracht van WODC, ministerie van Veiligheid en Justitie*, Den Haag
- Beukema, L. (2015), *Kracht van mensen. Verslag van een zoektocht naar perspectieven voor de aanpak van langdurig verzuim bij de politie*, Doorn/ Groningen: Politieacademie, Hanzehogeschool Groningen
- Brouwer, S., A. de Lange, S. v.d. Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bultmann, B. v.d. Heijden, J. v.d. Klink (2012), *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*, Groningen: UMCG/RUG
- CBS (2015), *Ziekteverzuim op laagste punt sinds 1996* (persbericht 27 maart 2015, benaderbaar via [www.CBS.nl](http://www.CBS.nl))
- Coenen, H. (2012), herziene uitgave onder redactie van B. Valkenburg & M. Coenen-Hanegraaf, *Exemplarisch handelingsonderzoek*, Utrecht: Jan van Arkel
- Coenen-Hangraaf M. & B. Valkenburg (2012), *Begeleid werken. Trajectontwikkeling op basis van een individuele, vraaggerichte benadering*, Utrecht: Van Arkel, 2e herziene druk
- De Lange, A. (2014), *Langer werken? De Arbeidsmarkt in Transitie en Duurzame Inzetbaarheid*, Arnhem: HAN
- De Lange, W. (1989), *Configuratie van arbeid. Vormgeven aan arbeidstijden, bedrijfstijden en arbeidstijdpatronen*, Zutphen: Thieme
- De Lange, W. & R.Huiskamp (red.) (1994), *Tijd, management en arbeid. Nieuwe beheersingspatronen in het ondernemen*, Tilburg: Tilburg University Press
- Ditewig, A. (2014), *Pilot 'kracht van mensen'*, Doorn: Interne notitie Politie Nederland
- Huis, J., I. Houtman & V. Kallen (2014), *Langdurig verzuim bij de Nederlandse politie*, TNO: Hoofddorp
- Smit, A.S., B. P. R. Gersons, S. van Buschbach, M. den Dekker, J. Mouthaan, M. Olff, (2013), *PTSS bij de politie – een beter beeld. 16 jaar politiepoli, 1000 gebruikers*, Apeldoorn: Politieacademie
- Van Poeijer, H. (2011), *Reflexie maakt het verschil. Handelingsonderzoek maar multicultureel vakmanschap*, Masterthesis Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap.
- Van der Velden, P.G., Bosmans, M.W.G. & Brekveld, S. (2012), Politiestress: feiten en mythes. In: *Het tijdschrift voor de politie*. 74, 4/12, p. 6-9 4 p.
- Van Vuuren, T. (2012), 'Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken', *Gedrag & Organisatie*, 25 (4), 400-418.

**Noot**

- I Dit artikel is geschreven op basis van een onderzoek in samenwerking met het programma *Versterking Professionele Weerbaarheid van Politie Nederland*. Projectleiders van het onderzoek vanuit de politieorganisatie waren Andre Ditewig en Willem Lansing, wiens enorme expertise op dit terrein van grote waarde is geweest.